

# Tryg IT-start

En metode til at styrke unges plads i IT-teamet gennem psykologisk tryghed



Udarbejdet af:

- Bettina Prühs. Godt arbejdsliv
- Helle Gransgaard. Psykologisk tryghed i praksis
- Rasmus Ranmar. Impasse ApS

Projektet er udviklet i samarbejde med

**Velliv**  
**Foreningen**

## Indholdsfortegnelse

.....	1
<b>OBS: Denne rapport er en betaudgave. Følg med på <a href="http://Godtarbejdsliv.dk/nyhedsbrev">Godtarbejdsliv.dk/nyhedsbrev</a>, hvis du vil sikre dig den endelige version .....</b>	<b>3</b>
<b>Sammenfatning og konklusion.....</b>	<b>3</b>
<b>Baggrund for projektet .....</b>	<b>5</b>
<b>Øvelser fra improvisationsteatret.....</b>	<b>5</b>
<b>Psykologisk tryghed .....</b>	<b>5</b>
<i>Det organisatoriske ansvar for skabe psykologisk tryghed .....</i>	6
<i>Det individuelle dobbelte ansvar for at skabe psykologisk tryghed .....</i>	6
<b>Spørgeskema om graden af psykologisk tryghed i teamet .....</b>	<b>7</b>
<b>Læringspunkter, adfærd og værktøjer til at øge den psykologiske tryghed.....</b>	<b>9</b>
<i>Sæt hurtigt spot på teamets dynamikker med øvelser.....</i>	9
<i>Tryghed styrker teamets relationer til hinanden – og relationer fordrer psykologisk tryghed .....</i>	9
<i>Kompetencekort .....</i>	10
<i>Spørgeguide til ledere .....</i>	13
<i>Øvelseskatalog .....</i>	13
Generelt om facilitering af øvelserne .....	14
Gennemgang af øvelser .....	15
Andre ressourcer til øvelser.....	21

OBS: Denne rapport er en betaudgave. Følg med på [Godtarbejdsliv.dk/nyhedsbrev](https://godtarbejdsliv.dk/nyhedsbrev), hvis du vil sikre dig den endelige version

## Sammenfatning og konklusion

Projektet Tryg IT-Start er lavet i samarbejde med Velliv Foreningen 2022-2023.

Projektets primære formål er at undersøge, hvorvidt øvelser og metoder fra improvisationsteatret kan benyttes som redskab til at udvikle den psykologiske tryghed i et IT-team og herigennem styrke unges plads i teamet.

I denne rapport findes følgende værktøjer, I kan tage i brug for at øge den psykologiske tryghed i jeres team.

- Spørgeskema til virksomheder om psykologisk tryghed
- Guide med handlinger, der øger psykologisk tryghed
- Øvelseskatalog med udvalgte øvelser fra workshoppen, som træner de fire kompetencer til at øge psykologisk tryghed

Herunder er en sammenfatning af de væsentligste læringspointer fra projektet omkring hvad I kan være opmærksomme på for at styrke den psykologiske tryghed i jeres virksomhed:

- Der eksisterer både et organisatorisk og individuelt ansvar for at skabe psykologisk tryghed i et team
- Organisatorisk kan I sætte strukturer op, som inviterer medarbejderne til at sætte sig selv i spil.
- Det individuelle ansvar for at skabe psykologisk tryghed i teamet er dobbelt og består af : 1) ansvaret for at sætte sig selv i spil og 2) ansvaret for at gøre det trygt for andre at sætte sig selv i spil. Hvert teammedlem kan gøre det trygt for andre at sætte sig selv i spil ved at invitere dem til at bidrage og reagere trygt og konstruktivt når de bidrager
- Hvert teammedlem kan sætte sig selv i spil ved at gøre brug af kompetencerne åbenhed, læringsparathed, ansvarsbevidsthed og ærlighed. Kompetencerne kan trænes. Kompetencerne trænes lettest i et trygt miljø
- Øvelser, som i workshoppen, sætter hurtigt spot på teamets dynamikker og hvor virksomheden kan sætte ind for at øge den psykologiske tryghed i teamet
- I må arbejde jer langsomt og vedvarende frem mod fuld psykologisk tryghed
- Skab tryk teambuilding til at styrke teamets relationer
- Stærke relationer er grundlaget for at opnå psykologisk tryghed
- Styrkede relationer gør det lettere at spørge hinanden om hjælp og feedback
- Som virksomhed kan I, som i workshoppen, skabe trygge rum til læring og udvikling

- Hvis de unge er trygge, sætter de deres kompetencer i spil for virksomheden. Denne tryghed kan øges via workshoppen
- Kompetencebehovet er gensidigt og gælder for alle medarbejdere på virksomheden – ikke kun de unge

## Baggrund for projektet

Projektet Tryg IT-start er lavet i samarbejde med Velliv Foreningen.

Projekts primære formål er at undersøge, hvorvidt øvelser og metoder fra improvisationsteatret kan bruges til at udvikle den psykologiske tryghed i et IT-team. Målet er gennem øget psykologisk tryghed at styrke unges plads i teamet samt styrke de unge IT-ansattes mentale helbred.

Metoden i projektet indebærer en designet og faciliteret workshop med øvelser fra improvisationsteatret kombineret med dataindsamling.

Workshoppen i projektet er testet i fem it-virksomheder. Hver virksomhed har ud over selve workshoppen deltaget i et indledende og et opfølgende interview og deltagerne har ligeledes besvaret et spørgeskema før og efter workshoppen om graden af psykologisk tryghed i deres team. Ud fra indsamlet data har vi designet en workshop, som arbejder med at udvikle de områder, som øger psykologisk tryghed og som virksomheder og unge selv identificerer som udfordrende.

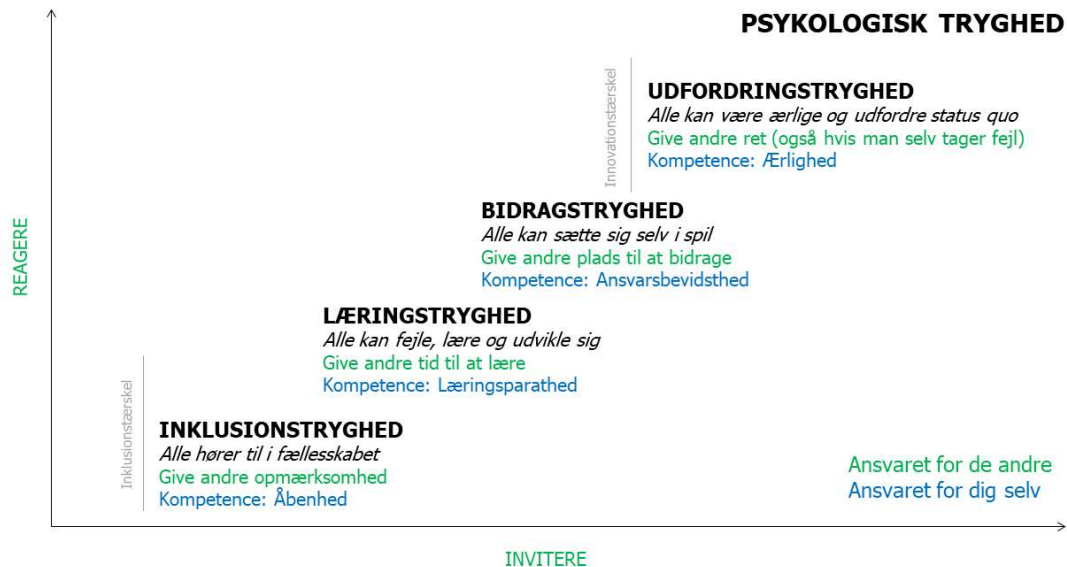
## Øvelser fra improvisationsteatret

Det felt vi arbejder med her, er Anvendt Improvisation. Anvendt improvisation er en praksis, hvor teknikkerne og principperne i improvisationsteater anvendes på en praktisk måde i andre områder af livet eller arbejde. Anvendt improvisation fokuserer på at udvikle færdigheder i at lytte, samarbejde, tage risici, være til stede i nuet og være åben for at acceptere og bygge videre på ideer fra andre.

## Psykologisk tryghed

Hvis alle i et team trygt og uden negative konsekvenser kan dele tvivl, fejl, erfaringer, ideer og spørgsmål, har teamet psykologisk tryghed. Begrebet psykologisk tryghed er skabt af forskeren Amy Edmondson, som undersøger hvorfor nogle teams fungerer og andre ikke gør. Flere undersøgelser - blandt andet Googles Aristoteles projekt fra 2012 – viser, at psykologisk tryghed er den afgørende faktor for om et team er effektivt og trivslen i teamet er højt.

I vores arbejde med psykologisk tryghed arbejder vi med fire stadier til at opnå fuld psykologisk tryghed. Dette er en model udarbejdet af Timothy R. Clark og vi har i projektet lavet en tilpasning af modellen.



De fire stadier fra Timothy R. Clarks model består af:

1. Inklusionstryghed – Oplevelsen af, at blive accepteret og kunne være sig selv i fællesskabet på arbejdspladsen personligt og professionelt.
2. Læringstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne udvikle sig og prøve, fejle og lære.
3. Bidragstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne bidrage med den faglighed man har på det rigtige tidspunkt og at den faglighed bliver anerkendt
4. Udfordringstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne være ærlig, stille spørgsmål, komme med hele og halve ideer og kunne udfordre det eksisterende

### Det organisatoriske ansvar for skabe psykologisk tryghed

Ledelsen har det største ansvar, når der skal skabes psykologisk tryghed i virksomheden. Dette skyldes især tre faktorer:

- Ledelsen har den højeste grad af magt til at sætte strukturer op, hvor medarbejderne kan deltage for eksempel i form af rum til feedback, fredagsbarer eller en workshop.
- Ledelsen kan invitere medarbejderne til at deltage og give dem autonomi til at deltage meningsfuldt
- Ledelsens adfærd og reaktion bliver bemærket af medarbejderne og sætter standarden for medarbejdernes adfærd, reaktioner og modreaktioner.

### Det individuelle dobbelte ansvar for at skabe psykologisk tryghed

For at øge den psykologiske tryghed i en gruppe har hver person et dobbelt ansvar: ansvaret for andre og ansvaret for dig selv. Med begreber fra improvisationsteatret kan det dobbelte ansvar beskrives på denne måde:

Du skal gøre det trygt for andre at spille

og

Du skal sætte dig selv i spil

**Gør det trygt for andre at spille:** Hvert teammedlem har et ansvar for at skabe tryghed til at de andre i gruppen let kan bidrage. Dette indebærer at give de andre *opmærksomhed, tid til at lære, plads til at bidrage og give andre plads til at have ret*. For at skabe tryghed for andre skal hver person udvise to typer af adfærd. 1) evnen til at invitere andre til at deltage og 2) evnen til at reagere tryghedsskabende på andres deltagelse.

**Sæt dig selv i spil:** Ansvar for sig dig selv indebærer, at hvert teammedlem tager ansvar for at bringe noget ind i gruppen, som øger trygheden og fagligheden i gruppen. Det kan gøres ved at træne fire forskellige kompetencer: *åbenhed, læringsparathed, ansvarsbevidsthed og ærlighed*

### **Eksempel fra workshoppen**

På workshoppen indtager facilitatorerne rollen som lederne normalt har i teamet. Det er hovedsageligt facilitatorerne, der inviterer deltagerne til at deltage og bidrage i løbet af workshoppen.

Selve workshoppen består af en række improvisationsøvelser, som er designet til gradvist at rykke deltagerne ud af deres komfortzone og op ad stadierne til psykologisk tryghed ved at udfordre dem og give dem opgaver de skal løse sammen. Øvelser er designet, så deltagerne skal være opmærksomme på hinanden, selv komme med bidrag, lytte på hinandens bidrag og reagere på dem. For at teamet kan gennemføre øvelserne kræver det også, at deltagerne nogle gange må forkaste deres egne ideer for at kunne bygge videre på det andre kommer med.

Facilitatorerne har en vigtig rolle i at reagere tryghedsskabende på deltagerne bidrag gennem hele workshoppen for eksempel ved at vende sig mod deltagerne, bruge aktive lytteteknikker, reagere med grin, når noget er sjovt og opsummere bidrag samt være opmærksom hvis resten af teamet ikke reagerer tryghedsskabende.

Med facilitatorernes adfærd og de designede øvelserne, trænes deltagerne evne til at reagere konstruktivt og gøre det trygt for hinanden at sætte sig selv i spil.

## **Spørgeskema om graden af psykologisk tryghed i teamet**

I kan benytte jer af et relativt simpelt spørgeskema til at få en fornemmelse af den psykologiske tryghed i teamet og starte en dialog om emnet. I dialogen bør I både have fokus på spørgsmål, som flere scorer lavt og spørgsmål, hvor der er spredning i svarene, da det er her nogle medarbejdere ikke sættes i spil.

Spørgeskemaet indeholder følgende spørgsmål, som besvares på en skala fra 1-7. Bemærk, at 7 ikke altid er udtryk for en høj grad af psykologisk tryghed, men nærmest det modsatte, fx spørgsmål 2

1. Hvis der begås en fejl i mit team, bliver det ofte brugt mod personen (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
2. Medlemmer af mit team kan tage problemer og svære emner op i teamet (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
3. Folk i mit team udelukker somme tider andre fordi de er anderledes (1=aldrig, 7= i meget høj grad)
4. Det er sikkert at tage en risiko i dette team (1=meget usikkert, 7= helt sikkert)
5. Det er svært at spørge andre om hjælp i dette team (1=bestemt ikke, 7= det sker ofte)
6. Ingen i mit team ville med vilje handle på måder som underminerer mig (1=enig, 7= helt uenig)
7. Mine særlige evner og talenter bliver værdsat i dette team (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
8. Jeg har overskud til at være åben og hensynsfuld overfor andre (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
9. Jeg spørger, når jeg er i tvivl om, hvordan en opgave skal løses (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
10. Jeg indrømmer, når jeg har begået en fejl. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
11. Jeg modtager ofte konstruktiv feedback på opgaveløsning. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
12. Jeg giver ofte konstruktiv feedback på opgaveløsning. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
13. Jeg udfordrer andres løsninger med konstruktive spørgsmål (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
14. Jeg oplever at være en værdsat del af arbejdspladsen. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
15. Jeg oplever at jeg får den rette støtte af mine kollegaer til nye opgaver (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)
16. Jeg deler af min viden på jobbet. (1=nærmest ikke, 7= i meget høj grad)

Spørgsmål er fra Amy Edmondsons forskning.

#### ***Eksempel fra dataindsamling***

I dataindsamlingen svarede flere deltagere før workshoppen, at det kunne være svært at spørge om og modtage hjælp og feedback i teamet.



Denne guide er under udarbejdelse. Den vil senere indeholde en spørgeguide til virksomhedens afdækning af lederens oplevelse i forhold til en psykologisk tryk læringskultur.

## Læringspunkter, adfærd og værktøjer til at øge den psykologiske tryghed

### Sæt hurtigt spot på teamets dynamikker med øvelser

Når I skal starte arbejdet med psykologisk tryghed, er det vigtigt at vide, hvor I allerede er gode og hvor jeres udfordringer ligger for at blive bedre. Spørgeskemaet kan være starten på dette. Psykologisk tryghed skabes gennem adfærd og derfor kan man ikke tale sig til øget psykologisk tryghed, men kun handle sig til det.

Oplevelsesbaserede øvelser sætter hurtigt spot på hvordan teamets dynamikker er og hvor I kan ændre adfærd til at styrke den psykologiske tryghed og give alle en plads i teamet – nye som erfarne.

#### **Eksempel fra workshoppen**

Man kan ikke, *ikke* have sig selv med på workshoppen og dermed bliver de dynamikker, der findes i gruppen også tydelige på workshoppen. Ofte er det implicit (eller tavst) i gruppen. Improvisation fokuserer på nuet og spontanitet, det gør at gruppen meget hurtigt får deres naturlige adfærd frem. Som udefrakommende, er det nemmere at sætte spot på den adfærd og bringe dem frem i lyset.

Nogle af de dynamikker vi satte spot på i workshoppen:

Hvordan humor var i teamet

Teamets reaktion, når andre i gruppen sagde fra

Teamets evne til at være opmærksomme på hinandens input

Teamets reaktion på når de selv og andre lavede fejl

Teamets brug af 'vi' frem for 'jeg' når der blev udtrykt meninger

Teamets reaktion på at blive udfordret på teamets eget selvbillede

Se øvelseskataloget for ideer til, hvordan I kan arbejde med dette. OBS: dette er under udarbejdelse

### Tryghed styrker teamets relationer til hinanden – og relationer fordrer psykologisk tryghed

Jo bedre teamet kender hinanden, jo mere åbne de er overfor hinanden og i jo mere trygge og sårbare situationer teamet har set hinanden, jo lettere er det at tale trygt og frit sammen på

virksomheden. Hvis I som virksomhed kan skabe trygge rammer, hvor relationerne kan styrkes, så styrker I også den psykologiske tryghed ud over de rammer.

### **Eksempel fra workshoppen**

På workshoppen bruger deltagerne en hel dag sammen og ser hinanden i situationer, de måske ikke er vandt til. Workshoppen er designet til at være uformel og sjov, hvilket får skuldrene ned, og til at skabe tryghed i gruppen, hvilket styrker relationerne. De styrkede relationer tager deltagerne med tilbage på arbejdspladsen.

“Det er blevet lidt lettere af have en åben dialog, også om det der handler om andet end samarbejdet” (Deltager)

-----

## **Kompetencekort**

Her er nu udviklet en workshop, som kan styrke et teams psykologiske tryghed. Som forberedelse til design af workshoppen har vi foretaget en research med fokus på hvilken adfærd, der øger psykologisk tryghed. Ud fra denne analyse og via erfaringer samlet på workshops har vi sammensat fire overordnede kompetencer hos medarbejdere og ledere, som øger den psykologiske tryghed i et team.

Herunder beskrives de fire kompetencer og for hver beskrives også det dobbelte ansvar i psykologisk tryghed: Ansvar for sig selv og ansvar for de andre.

### **ÅBENHED**

*Åbenhed omkring eget og overfor andres hele liv som blandt andet faglighed, erfaringer, holdninger, kulturer, arbejdsstile, dagligdag og interesser.*

**Åbenhed - Ansvar for dig selv:** Som del af en gruppe og en arbejdsplads har du ansvar for at sætte dig selv i spil og dele med dine kolleger for at skabe common ground og forståelse for hinanden.

#### **Hvad du fx kan gøre:**

- Præsentere dig selv
- Fortælle om dit (arbejds)liv
- Fortælle om dit arbejde og hvad der er vigtigt for dig

**Åbenhed - Ansvar for de andre:** Åbenhed over for andre handler om, at være åben og nysgerrig overfor andre menneskers arbejdsliv og dagligdag og behandle alle ens. Derudover handler det om, at invitere andre til at sætte sig i spil og reagere på hvad de fortæller. Her må du være opmærksom på, om du reagerer på alle eller oftere reagerer på folk og holdninger, du kender eller er enige med.

#### **Hvad du fx kan gøre:**

- Sige hej
- Være opmærksom på de andre og hvad de laver
- Spørge, lytte, holde pause og spørge igen
- Opsummere, hvad du har hørt
- Behandle alles input lige - både dem, du kender og ikke kender så godt
- Gør brug af dine kollegers viden
- Lave ting sammen
- Opsætte regler for fællesskabet og hvordan I vil reagere på negative bias, forskelsbehandling og hvis nogle behandler andre dårligt.

### LÆRINGSPARATHED

*Læringsparathed handler om, at have et udviklende mindset, hvor alle lærer af erfaringer og bruger denne læring samt er engagerede i egen og andres læring. Som en del af dette indebærer læringsparathed evnen til at ændre mening, tanker og vej og forholde sig kritisk, nuanceret og medfølelse til omverdenen og sig selv.*

**Læringsparathed - Ansvar for dig selv:** Som en del af en gruppe og en arbejdsplads har du ansvar for at udvikle dig og lære nyt – og dette indebærer også at fejle, lære af fejl og tage fejl. I forbindelse med dette kan du træne dig i at undersøge og prøve nye ting, være sårbar og bede om hjælp og sige, hvis du er i tvivl.

#### **Hvad du fx kan gøre:**

- Undersøge, hvordan du selv lærer bedst
- Del og undersøg fejl og hvorfor de sker
- Prøv, forsøg og fejl godmodigt i nye ting
- Spørg om hjælp og erfaringer og del, hvad du har lært
- Lad ikke hierarki stå i vejen for læring - alle kan lære fra hinanden
- Skift let mening, hvis du lærer nyt

**Læringsparathed - Ansvar for de andre:** hvis du tager ansvar for andres læring, inviterer du andre ind i sammenhænge, hvor de kan lære nyt og giver andre tid til at lære. Du skal være opmærksom på, at reagere trygt på fejl og dårlige nyheder, så selv den mest nervøse kommer frem med dem.

#### **Hvad du fx kan gøre:**

- Reager aldrig aggressivt på fejl og dårlige nyheder – sig tak og undersøg hvorfor fejlen sker.
- Placer ikke skyld - undersøg i stedet fejl sammen
- Inviter andre til at dele deres viden og erfaringer
- Undersøg problemet, før I finder løsninger
- Reager forskelligt på forskellige fejl – sker fejlen fx fordi der mangler viden, det er for kompleks eller fordi det er noget nyt for alle

### ANSVARSBEVIDSTHED

*Evnen til selv at bidrage meningsfuldt med et fremadrettet input og give andre autonomi til at bidrage meningsfuldt.*

**Ansvarsbevidsthed – Ansvar for dig selv:** For at kunne bidrage ind i et team og på arbejdspladsen, må du både vide, hvad du bidrager ind i, kende dig selv og din arbejdsstil og tage ansvar for at dele viden, erfaringer og faglighed, når der er brug for det. Som en del af et team indebærer ansvarsbevidsthed også at være klar over, hvornår du ikke skal bidrage, men skal have givet plads til at andre bidrager i stedet.

**Hvad du fx kan gøre:**

- Sætte dig selv i spil, både hvis du inviteres eller når du kan se, du kan bidrage
- Kom frem med ideer, spørgsmål og tvivl
- Del din viden med andre
- Kommuniker om dine handlinger
- Vær bevidst om din måde at kommunikere, handle og arbejde på
- Tænk ud over din egen rolle
- Spørg mere – tal mindre
- Lyt først
- Give plads til de andre

**Ansvarsbevidsthed – Ansvar for de andre:** Ansvar for de andre handler om, at invitere de andre til at bidrage i forskellige sammenhænge, reagere trygt og konstruktivt på deres bidrag og bruge de bidrag andre sætter i spil fremadrettet.

**Hvad du fx kan gøre**

- Inviter andre til at komme med input - også ud over deres egen rolle
- Fokuser på resultater og giv andre autonomi til at nå dem
- Vær glad for andres succes
- Opsøg andres viden
- Sig tak, når andre bidrager med noget til dig (også hvis du ikke er enig)
- Følg op på andres bidrag
- Opsummer alles bidrag - også hvis du er uenig
- Ros i det åbne, korriger i det lukkede rum

## **ÆRLIGHED**

*Ærlighed i oplevelser, meninger og udmeldinger. Bevidsthed om egne kvaliteter, udfordringer og grænser og ærlighed og sårbarhed til at dele dem. Derudover gennemsigtighed i forbindelse med meninger og holdninger og hvordan beslutninger tages og andres ideer bruges.*

**Ærlighed - Ansvar for dig selv:** Som del af et team har du ansvar for at være ærlige og sætte dig selv i spil, hvis der opstår fejl, tvivl eller spørgsmål, som kan have betydning for teamet, processen eller produktet. Herunder er også forståelsen af, at forskellighed og uenigheder er en styrke i et team. Når det kommer til ærlighed, vil det være en fordel, at være bevidst om egne perspektiver, grænser og kommunikationsform og træne en ærlig kommunikation.

**Hvad du fx kan gøre:**

- Kommuniker ærligt om valg og fravalg
- Kend dine egne styrker, svagheder og grænser
- Øv dig i at andre er uenige og at du kan tage fejl
- Sig fra, hvis der er behov for det
- Vær ærlig om det, du er i tvivl om og har svært ved
- Tag ikke feedback personligt
- Vær kritisk overfor dine egne ideer

**Ærlighed - Ansvar for de andre:** som en del af et team, kan du sætte strukturer op for andre, hvor det er let for dem, at være ærlig. Du kan invitere andre til at udfordre dig, give andre ansvar for at være uenig og reagere med taknemmelighed, når andre tilbyder andre perspektiver, kommer med dårligt nyt eller påpeger fejl og mangler.

**Hvad du fx kan gøre:**

- Se uenighed som noget fagligt – ikke personligt
- Giv alle ansvar for at være uenige og identificere fejl og mangler ved processer og produkter
- Sig tak, når nogle er ærlige, siger noget du er uenig i eller kommer med dårligt nyt
- Inviter dem, du ofte er uenig med til at komme med deres perspektiv
- Tillad alle at udfordre dig
- Lad ikke hierarki stå i vejen for ærlighed
- Beløn andres sårbarhed
- Spørg: Hvorfor gør vi dette? Hvad nu hvis vi i stedet gjorde...? Og hvordan kunne vi ellers?

## Spørgeguide til ledere

Der er udviklet en spørgeguide, der giver mulighed for at vurdere, hvilket niveau af psykologisk trykthed, deltagerne i teamet selv har en oplevelse af. Samtidig bør afdækkes, hvordan ledelsen vurderer virksomhedens læringskultur og de andre elementer, der kan have indflydelse på teamets udviklingsbehov og dermed workshoppens design.

## Øvelseskatalog

Øvelseskataloget er udvalgte øvelser til at afholde en workshop. Det er vigtigt at disse øvelser udvælges i forhold til det man har erfaret af spørgeguiden og hvordan teamet responderer undervejs. Et udgangspunkt kan være, at vurdere, på hvilket stadie af på psykologisk trykthed, teamet befinder sig og arbejde derfra. I det følgende har vi beskrevet 1-2 øvelser, der knytter til hver af de fire stadier af psykologisk trykthed:

1. Inklusionstrykthed – Oplevelsen af, at blive accepteret og kunne være sig selv i fællesskabet på arbejdspladsen personligt og professionelt. For at opnå dette skal hver deltager være åben og opmærksom på de andre deltagere.
2. Læringstrykthed – Oplevelsen af, tryk at kunne udvikle sig og prøve, fejle og lære. For at opnå dette, må hver deltager kunne give tid til andres læring og selv træne sin læringsparathed.

3. Bidragstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne bidrage med den faglighed man har på det rigtige tidspunkt og at den faglighed bliver anerkendt. For at opnå dette må hver deltager give plads til at andre bidrager og selv tage ansvar for at bidrage i situationen.
4. Udfordringstryghed – Oplevelsen af, trygt at kunne være ærlig, stille spørgsmål, komme med hele og halve ideer og kunne udfordre det eksisterende. For at opnå dette, må hver deltager blive bevidst om egne kompetencer, udfordringer og grænser og træne ærligt at dele dette.

For hver øvelse beskrives, hvordan øvelsen faciliteres og hvilke formål øvelsen har.

#### Generelt om facilitering af øvelserne

Der er en række opmærksomhedspunkter, som er vigtige for at få succes med en workshop. Særligt når fokus er på læring og teamudvikling.

#### Læring handler om proces - Ikke resultat

Når det handler om kompetenceudvikling, er det vigtigere at undersøge, hvordan teamet træffer beslutninger og samarbejder (samarbejdsprocessen), end det resultat de producerer. Dette er ofte vanskeligt at sluge, da en ledelse typisk vil have et produkt ud af en workshop, der eksplicit målbar.

Der kan som tidligere nævnt, ikke **ikke** ske noget. Det betyder at enhver succes, frustration, modstand eller dødvande er et potentielt læringsøjeblik. Formålet er at bevidstgøre, hvad der sker og derigennem finde nyt potentiale. At finde den rette balance af frustration og støtte.

Det er selvfølgelig vigtigt at have en plan. Det er dog endnu vigtigere at turde smide planen ud og gå med det der opstår på workshopen.

#### Det individuelle ansvar.

Deltagerne har i princippet selv valgt at deltage (også selvom den er obligatorisk). De er ansvarlige for deres egen læring, og for hvordan de bruger deres tid. Som facilitator er det godt at have dette i baghovedet, hvis der opstår modstand mod øvelser. Modstand er en gylden anledning til læring. Ved at hjælpe deltagerne med at undersøge modstanden, giver du teamet en rigtig god mulighed for at udvikle deres samarbejdsevner.

#### Det, der sker i øvelserne, er et spejl af, hvad der sker i "virkeligheden"

Alle deltagere har deres personlighed med i øvelserne. Når der opstår frustration, vil deres normale adfærd vise sig og det vil påvirke gruppedynamikken på samme måde som uden for læringsrummet. Eksempelvis vil en person, der godt kan lide struktur og klare retningslinjer typisk være den, der efterlyser det på øvelserne.

#### Brug af dig selv som facilitator

Det er vigtigt at du som facilitator har en del af din opmærksomhed på dig selv. Hvad er din reaktion på det der sker i gruppen? Er der noget, du bliver irriteret over eller særligt glad for? Vil du have gruppen til at nå frem til et resultat? Er du bekymret for, hvordan deltagerne tager imod opgaven? Er der noget i gruppen, som du er nysgerrig på? Keder du dig?

Har du en del af din opmærksomhed på dig selv, kan du måske fange nogle af dine unoder eller bruge det aktivt til at stille et spørgsmål ind i gruppen.

### Gode råd er dyre

Feedback er en vigtig disciplin i et læringsrum. En god kultur omkring feedback øger tryghed og dermed villigheden til at prøve noget nyt. Grundlæggende tager al feedback udgangspunkt i hvad der opleves (fakta) og hvad det gør ved den, der giver feedback. Gode råd er dyre for læringen, fordi de ofte handler mere om status og det går ud over tilliden i gruppen.

Som facilitator er det vigtigt at sætte rammen for feedback, være bevidst om, hvordan der gives feedback og gøre gruppen opmærksom på, hvis de aftalte spilleregler brydes. (Medmindre gruppen selv gør det)

### Gennemgang af øvelser

#### INCLUSION SAFETY

### Klap efter hinanden (3-x deltagere)

I øvelsen stiller deltagerne sig i en rundkreds eller på række. I første runde skal deltagerne klappe et udvalgt antal gange på samme tid. I anden runde skal deltagerne klappe lige efter den foran har klappet. Øvelsens formål er:

- At deltagerne bliver opmærksomme på hinanden
- At deltagerne reagerer på hinanden

### Sådan faciliteres øvelsen

1. Deltagerne stiller sig i en cirkel
2. Facilitatoren beder alle holde hænderne op foran hinanden
3. Facilitator beder alle klappe 1 gang - 2 gange og 11 gange
4. Facilitator beder alle klappe lige efter den før en i cirklen klapper. Klappen kan gå én eller flere gange rundt i cirklen før facilitator stopper det. Dette kan gentages ved at undersøge om det kan gå hurtigere

### Overvejelser i forbindelse med øvelsen.

Denne øvelse vil ofte være den første man laver. Der er derfor ofte ikke en høj grad af refleksion og dialog efter øvelser.

Der kan dog i forbindelse med øvelsen startes en dialog om, hvordan man er opmærksom på hinanden på arbejdspladsen.

- Er vi normalt opmærksomme på, når de andre klapper (gør noget).
- Reagerer vi normalt på det andre laver?
- Hvad sker der, hvis nogle ikke klapper?
- Hvad sker der hvis nogle bliver sprunget over?
- Er der nogle, man aldrig er opmærksomme på at invitere til at klappe?

### Kategori mønster (6-15 deltagere)

I øvelsen stiller deltagerne sig op i en rundkreds og skal sammen definere mønstre og holde mange bolde i luften. Øvelses formål er:

- At deltagerne lærer lidt om hinanden
- At deltagerne tager kontakt til de andre
- At deltagerne laver fejl og at det er ok at fejle

### Sådan faciliteres den

Øvelsen kræver gulvplads så alle kan stå i en rundkreds.

1. Deltagerne stiller sig i en rundkreds med en arm op i luften.
2. Facilitator vælger et tema, fx hvor deltagerne er født, yndlingsspisestof eller hobby.
3. Facilitator fortæller sit ord og peger på en deltager. Denne deltager siger sit ord og peger på den næste. Sidste mand peger tilbage på facilitator.
4. Herefter gentager facilitator, stadig pegende, ordet indtil den når hele vejen rundt i gruppen.
5. Og så en gang mere. Denne gang uden at pege.

Når gruppen ser ud til at det virker, så vælger facilitator en ny kategori og gentager punkt 1-6 ovenfor.

Herefter startes en runde hvor facilitator starter først den ene kategori og ca. halvvejs igennem starter den anden. Afhængig af stemningen, kan facilitator vælge at advare først.

Gruppen vil med stor sandsynlighed fejle i denne øvelse. Efter noget tid vil en af kategorierne være glemt. Her er det facilitators rolle at stoppe øvelsen og opfordre deltagerne til at finde en løsning. Er det for nemt eller når de lykkedes, kan man supplere med en ekstra kategori.

### Tips

Følgende løsningsmuligheder kan lægges ind i gruppen, hvis de ikke selv finder dem:

- Fokus på et ord og en person pr. kategori. Behøver ikke vide alt hvad der sker i gruppen.
- Fokus på kontakt. En besked er først afleveret når den er modtaget. Sørg for øjenkontakt og bekræftelse når du skal aflevere en besked.
- Forslå at sætte farten ned.

### Alternativer

Øvelsen kan suppleres med en fysisk dimension, hvor deltagerne skal bytte plads i stedet for at sende et ord rundt. Mønsteret etableres på samme måde som punkt 1-6, denne gang skal de dog gå hen og stille sig bag den person de peger på. Når den kombineres med ord, så er kaos garanteret 😊

### Overvejelser i forbindelse med øvelsen.

Der er flere aspekter i denne øvelse, som man kan bede gruppen reflektere over efter øvelse.

- Hvad sker der med effektiviteten når der er mange bolde i luften? Typisk kræver flere kategorier mere tydelige grænseflader, overdragelse og struktur for at fungere. Er det det samme i deres hverdag?



- Hvordan er det at lave fejl? Løser gruppen selvstændigt problemer, er de modtagelige for Forslag udefra (fra facilitator)? Bliver facilitator skurken og beskyldt for at give dårlige instrukser. Øvelsen er meningsløs etc.

## LEARNER SAFETY

### 1-2-3, Tæl sammen. (2-x deltagere)

I øvelsen går deltagerne sammen 2 og 2. De skal nu sammen tælle til tre, hvor tallene et ad gangen bliver udskiftet med bevægelser og kompleksiteten i øvelsen dermed løbende øges Øvelsens formål er:

- At deltagerne begår fejl sammen
- At deltagerne oplever, at andre reagerer positivt på fejl, de laver
- At deltagerne oplever, at de selv reagerer positivt på fejl, de laver
- At deltagerne giver hinanden tid til at sige tallet

### Sådan faciliteres øvelsen

1. Deltagerne inddeles i grupper af 2 personer
2. Deltagerne skal nu sammen tælle til 3 ved at A siger 1, B siger 2, A siger 3. Herefter starter B
3. Efter lidt tid stopper facilitator deltagerne. Nu skiftes 1 ud med et klap
4. Herudover skal deltagerne nu give hinanden en high five, hvis de laver fejl
5. Efter lidt tid stopper facilitator deltagerne. 1 er fortsat et klap. Og 2 udskiftes med et tramp
6. Efter lidt tid stopper facilitator deltagerne. 1 er fortsat et klap. 2 er et tramp. 3 udskiftes med at vrikke med hofterne
7. Øvelsen stoppes

### Alternativer

1, 2 og 3 kan udskiftes med andet end det nævnte.

Hvis man ønsker at have fokus på forskellen mellem, når der reageres negativt og trygt på en fejl, så kan man starte med at alle skal reagere ved at råbe "nej", når en fejl laves. Herefter er det vigtigt, at man er meget positivt, når fejlen laves efterfølgende.

### Overvejelser i forbindelse med øvelsen.

I forbindelse med denne øvelse kan for eksempel være dialog om følgende

- Hvordan reagerede du selv, når du lavede fejl? Blev du vred? Ærgrede du dig? Var det ok?
- Hvordan reagerede du, når den anden lavede fejl? Var der en forskel
- Hvordan var det at lave fejl sammen?
- Hvordan reagerer vi på arbejdspladsen, når der laves fejl – og hvad har det af betydning?

Som facilitator kan du lægge mærke til, hvordan der blev reageret på fejl gennem øvelsen.

## CONTRIBUTOR SAFETY

### Planlæg en fest (2-x personer)

I øvelsen går deltagerne sammen 2 og 2. De skal sammen planlægge en fest ved på skift at vælge 1 ting til festen, sige hhv. Ja-og og nej-fordi til hinandens ideer og bygge videre på dem. Formålet med øvelsen er:

- At lade deltagerne bidrage på skift og give plads til hinanden
- At deltagerne reagerer konstruktivt og trygt på hinandens ideer
- At deltagerne siger ja til hinanden
- At deltagerne har god kommunikation i afvisning af ideer

### Sådan faciliteres øvelsen

1. Facilitatorer fortæller, at deltagerne skal planlægge en fest i to runder.
2. Runde 1 – JA-OG: Festen planlægges ved at den ene foreslår noget. Den anden siger JA-OG – og tilføjer herefter noget. Den første siger JA-OG, og tilføjer herefter til festen. Og sådan lægger de ovenpå.
3. Runde 2- NEJ-FORDI: Festen planlægges ved at den ene foreslår noget. Den anden siger NEJ-FORDI og forklarer hvorfor det ikke kan lade sig gøre og foreslår herefter noget andet. Den første siger NEJ-FORDI....
4. Runde 3: JA-OG og NEJ-FORDI blandes. Hver person skal altså foreslå noget.

### Tips

JA-OG er en positiv måde, at reagere på ideer på og giver meget energi i rummet.

NEJ-FORDI afviser ideen, men giver en forklaring. Dette er bedre end blot at sige nej. Hvis man siger JA-MEN, så betyder men'et ofte nej. Vær derfor opmærksom på, at deltagerne ikke bruger ordet men.

### Alternativer

Der kan være flere runder. Der kan for eksempel være en runde, hvor deltagerne blot skal sige NEJ. Eller en runde, hvor deltagerne undersøger, hvad der sker, når de siger JA-MEN.

### Overvejelser i forbindelse med øvelsen.

Der er flere aspekter i denne øvelse, som man kan bede gruppen reflektere over efter øvelse.

- Hvad sker der, når man siger JA-OG? Både hos den enkelte, i grupperne og i rummet.
- Hvad sker der, når man siger NEJ-FORDI? Både hos den enkelte, i grupperne og i rummet.
- Hvad sker der, når man siger MEN?
- Hvilke bruges ofte på arbejdspladsen og i hvilke sammenhænge?

### Jeg er (6-15 personer)

I øvelsen arbejder hele gruppen sammen med at lave et billede, hvor alle er noget i billedet. Der skal være plads til at alle kan være i billedet. Formålet med øvelsen er:

- At lade alle deltagerne bidrage på skift, lytte og bygge videre på hinandens ideer
- At deltagerne reagerer konstruktivt og trygt på hinandens ideer
- At deltagerne giver plads til hinanden
- At lade deltagerne lave noget sammen som gruppe

#### Sådan faciliteres øvelsen

1. Facilitatorer fortæller, at deltagerne skal lave et billede sammen. Det skal de gøre ved at bygge videre på hinandens input. Facilitatoren starter med at gå op på gulvet række armene i vejret og sige "Jeg er...et træ". Herefter forklarer facilitatoren at en anden skal komme op og stille sig som noget i relation til/samme billede som træet. Og fx sige "jeg er en bænk"
2. En anden fra gruppen starter et nyt billede. Alle går op på tur. Det kan gentages, når alle der har lyst er på scenen.
3. 2. runde: jeg er – med lyd og bevægelse
4. Facilitatoren starter igen med at være et træ. Denne gang skal der være en lyd og en bevægelse med.
5. En anden fra gruppen starter et nyt billede. Alle går op på tur.
6. Når alle er på scenen, vælger facilitatoren en ting, som skal blive og siger "XX bliver" resten må gå ned. Nu starter næste scene med den ting, der blev på scenen.
7. Dette kan gentages

#### Tips

Øvelsen er let at forstå og let at deltage i.

Som facilitator kan du vælge den ting, der fik mindst opmærksomhed i sidste scene for at skabe ligeligt opmærksomhed og faciliterer at alle ses.

#### Alternativer

Der findes flere runder til øvelsen. Man kan lave en runde, hvor man skal være opmærksom på, hvad de andre er, for herefter at lave en runde, hvor man skal have alle de samme ting i samme rækkefølge, men ikke må være det, man var før.

#### Overvejelser i forbindelse med øvelsen.

Der er flere aspekter i denne øvelse, som man kan bede gruppen reflektere over efter øvelse.

- Hvordan det var at bidrage ind i billedet og hvorfor det var på den måde.
- Hvorvidt nogle oplevede at blive overset eller ikke en del af billedet eller om alle følte sig som en lige del af billedet.

## CHALLENGER SAFETY

### Playback (12-50 deltagere), 1-2 timer incl. Opbygning via "Jeg er"

Formålet med øvelsen er at øve feedback og arbejder med krop og følelser som dimension ud over ord. Øvelser bygger videre på "Jeg er" øvelsen og forudsætter at gruppen er forholdsvis stor og at man fornemmer, at der tryk til at stille sig op på en scene.

En person fortæller en historie og 3-4 personer sammen laver en tilbagemelding på essensen af historien på scenen. Det gør de uden at kommunikere mundtligt og lader sig inspirere af hinanden og historien.

Denne øvelse kan gå dybt eller den kan holde sig overfladisk. Det afhænger af gruppen og hvor god tryk der er.

#### Sådan faciliteres den

Gruppen sætter sig til rette enten på gulv eller stole foran et område i lokalet der udpeges som scene. Herefter følger instruks fra facilitator.

1. 4 personer melder sig til at gå på scenen. De instrueres i at lytte til historien uden at sige noget og lade sig inspirere til hvad de vil vise tilbage.
2. Facilitator spørger blandt tilskuerne om nogen har en historie de vil dele. Det skal helst være noget de har oplevet for nyligt og kan være en simpel hverdags ting eller et mere følelseskomplekst emne. Fx et ubehageligt kundemøde.
3. Facilitator interviewer personen og trækker essensen ud. Personerne på scenen lytter intenst.
4. Herefter beder facilitator gruppen om en ad gangen at stille sig frem med deres bidrag til historien. (Se "Jeg er" for detaljer om hvordan dette foregår). De skulle meget gerne præsentere et helhedsindtryk. Hver person fortsætter med sin lille lyd/bevægelse indtil alle er på og man får et samlet billede.
5. Facilitator spørger herefter historiefortælleren om det svarer til hans oplevelse. Og om der er noget han vil have fremhævet eller syntes mangler. Herefter gentager de 4 personer bidraget.
6. herefter kan man fortsætte med nye personer som giver bidrag på scenen og andre historier.

Når denne øvelser er kørt nogle gange, kan man prøve med mere seriøse og følelsestunge emner.

Det er ikke sikkert at gruppen opdater værdien af den mellem menneskelige feedback fordi det der bliver omdrejningspunktet, handler om at skulle præstere på scenen. Så er det bare sådan.

#### Tips

- Opfordre dem der laver playback på scenen til at trække det emotionelle frem. Ofte er det når vi giver andre tilbagemelding på at vi har forstået de følelser de oplevede i historien at de føler sig mødt.
- De 4 person skal sammen og uden at tale give et samlet billede af hele historien. Det kræver, at man også giver plads til hinanden på scenen, og ikke bare tager det der er kød

på. Så den der går på først kan evt. starte et sted i historiens begyndelse. (det er dog ikke et krav, at det skal være kronologisk, men det er nemmest i starten)

Overvejelser ifbm med øvelsen.

Der er nogle grundlæggende kompetenceområder om feedback som kommer i spil her ,og øvelsen kan bruges som udgangspunkt for at arbejde videre med.

- Inddrage resten af tilskuerne. Hvad lægger de mærke til i playback. Hvad ser de og hvad gør det ved dem.
- Hvor mange forskellige observationer og fortolkninger gør gruppen som om det der foregår. Hvad betyder det for samarbejdet?
- Hvordan kan mellem menneskelig feedback bruges på arbejdet til at øge den psykologiske tryghed.

Andre ressourcer til øvelser

Søg på google efter impro øvelser eller improv games. Der kommer et hav af instrukser til forskellige øvelser man kan lade sig inspirere af.

Herudover er der en del litteratur som beskriver mere om hvordan Improv kan tages ind i en virksomhedskontekst. Fx:

- Getting to "Yes And". The art of business Improv, Bob Kulhan
- Yes And, your business: The added value of improvisation in organizations. Gijs Van Bilsen

God fornøjelse med arbejdet. Kontakt os gerne, hvis I har behov for at vide mere eller brug for en konsulent til at facilitere jeres udvikling

Udviklet af

Helle Gransgaard, Improvisationsfacilitator og ejer af Psykologisk tryghed i praksis,  
hellegransgaard@gmail.com

Rasmus Ranmar, Improvisationsfacilitator og ejer af Impasse, rasmus@impasse.dk

Bettina Prühs, organisationskonsulent Godt Arbejdsliv, bp@godtarbejdsliv.dk

i samarbejde med Velliv Foreningen